سلسلة : الثقافة الرياضية
إشراف أ. د زكى محمد محمد حسن
أ.د أحمد أمين فوزي
العدد (٤)

الحوافز
فى
المجال الرياضي

الأستاذ الدكتور
زكى محمد محمد حسن
كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة الإسكندرية

٢٠٠٤

المكتبة المصرية
للطباعة والنشر والتوزيع
٣ ش احمد ذو الفقار – لوران الإسكندرية
تليفاكس : ٠٠٢/٠٣/٥٨٤٠٢٩٨
محمول : ٠١٢٤٦٨٦٠٤٩

بسم الله الرحمن الرحيم

الفهـرس

الموضـوع	الصفحة

تقديم السلسلة

لعل من أبرز الظواهر التى تميز عصرنا الحديث – والذى اطلق عليه عصر التقدم العلمى والتكنولوچيا، ذلك التطور الحادث فى شتى مجالات الانشطة الرياضية خلال الفترة من العشرين إلى الخمس وعشرون سنة الماضية، والذى كان مرجعه بجانب ارتفاع متطلبات الانشطة الرياضية المختلفة لتحقيق اعلى الانجازات، الارتقاء مع تطوير الجوانب الفسيولوجية والنفسية والتربوية والبيولوچية للفرد الرياضى، والتى كانت ومازالت تعد مطلباً لكثير منا، حتى يتسنى لنا مسايرة مختلف الدول المتقدمة فى هذا المجال وبما يسمح لنا بتحقيق اعلى الانجازات، ورفع شأن مصرنا الحبيبة.

ولقد بدأت فعلاً داخل وطننا الغالى الاجراءات الجادة نحو اتخاذ هذه الخطوات فقد ظهرت وتطورت الدراسات العلمية والعملية التى تناولت ومازالت تتناول دراسة العديد من المشاكل الهامة فى المجال الرياضى، وذلك فى مختلف جميع النواحى سواء كانت من الناحية البدنية أو البيولوچية أو النفسية ..... الخ، معتمدة فى ذلك على استخدام افضل التقنيات الحديثة التى وفرتها لها تكنولوجية القرن الماضى، وأوائل الالفية الثالثة.

وبالنسبة للمهتمين فى المجال الرياضى، تكون مبادئ المعايشة والمسايرة، أصبحت السمة التى تميز روح هذا العصر، والتى لا تتأتى إلا من خلال ثقافة رياضية سليمة، فهذا شرط اساسى للتعرف على الجوانب المختلفة والمتكاملة للفرد الرياضى، وعلى العموم فإنه ومن خلال قدر قليل من الجهد، لأى شخص يطلع على هذه السلسلة (**سلسلة الثقافة الرياضية**)،

أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة التى هى محور اهتمامه فى المجال الرياضى، أو يقوم بتحسين الأداء الحيوى، أو بتصحيح اعتقادات خاطئة، خاصة إذا ما كانت بين حيثيات إعداد هذه السلسلة ما يخص هذه الجوانب المختلفة، الأمر الذى يؤدى بالتالى إلى تحسين الثقافة الرياضية العامة لأفراد مجتمعنا.

وتهدف هذه السلسلة من خلال السعى الدائم إلى اكتساب جميع المهتمين والمتخصصين بالعملية التعليمية فى مجال التربية الرياضية من دارسين ومدروسين ومدربين، كذلك أبناؤنا وبناتنا من طلاب وطالبات كلية التربية الرياضية، قدر من الثقافة الرياضية، التى تتوافق وتتوائم مع ضرورة المعرفة الرياضية التى تهم هؤلاء الاشخاص.

وعلى العموم فإن قد يتبادر إلى الذهن ان ذلك يعد من الامور السهلة، وخاصة إذا ما تم ذلك من خلال قراءة ومتابعة هذه السلسلة، وبما يتناسب مع فكرة تحقيق ثقافة رياضية، ولكن فى نهاية الأمر ليس هو الهدف الاسمى، فالهدف الاسمى والمطلوب تحقيقه هو نشر ثقافة رياضية واعية بين جميع المهتمين وغير المهتمين، بحيث يقدمون لنا، التزاماً شخصياً جدياً فى المجال الرياضى، خاصة إذا ما كانوا من العاملين فى المجال الرياضى.

وأخيراً عزيزى القارئ... فإننا سوف نحاول ان نقدم من خلال هذه السلسلة (**سلسلة الثقافة الرياضية**)، التى تضم العديد من النظريات والتطبيقات، فى شتى المجالات، والتى وضعت من خلال نخبة من المتخصصين الاكاديميين فى المجال الرياضى، ان نمدك وقراؤنا بأحدث النظريات والدراسات التطبيقية فى هذا المجال، بغية توفير احدث

المعلومات، وذلك فى اسلوب سهل وشيق، لجميع المتخصصين فى المجال الرياضى، وبما يسمح بتحقيق ثقافة رياضية، تساعدك وتساعدهم على اكتساب المهارات والعادات والسلوكيات وتصحيح المعلومات وتطويعها، بما يسمح بمزاولة المهن والاستمتاع بها.

وأخيراً يدعوا اشراف السلسلة الثقافية الرياضية، جميع المتخصصين فى مجالات التربية الرياضية وكذا مجالات العلوم المرتبطة بها للمشاركة فى هذه السلسلة، لكن يتسنى لنا نشرها من خلال المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.

وإن كنا عاجزين فالله خير جزاء

مع خالص تحياتنا وتقديرنا

هيئة الاشراف

مقدمة العدد

أمرالله جل وعلى شأنه بالسعى حيث يقول فى كتابه العزيز « **يا أيها الانسان إنك لربك كادح كدحا فملاقيه** » (الانشقاق) ، وعليه يتضح لنا ان المولى عز وجل وضع لهذا العمل والسعى مقابل جزاء أو أجر يحصل عليه نتيجة عمله يتناسب مع هذه النتيجة – والحافز فى مضاه البسيط هو ذلك الجزاء الذى يقسمه الله على عباده نظير اعمالهم والذى يمدهم به تبعاً للجهد الذى يبذلوه .

إن الحوافز فى مجملها تمثل تبلور المنهج السليم لاستقامة الحياة وبالتالى تساعد هذه الأسس على اقامة حياة عملية مستقيمة – وهنا يجدر الاشارة إلى أن مفهوم الحوافز لدى كثير حسب نظرة هذا المجتمع إلى مفهوم الحوافز وكذا النظرة إلى نوعية العمل الذى يستحق منفذوه هذا الحافز، الأمر الذى دعنا أن نوضح هذا المفهوم ونخصص له عدد خاص من سلسلة الثقافة الرياضية.

وعلى العموم يجب ان نعرف ان الحوافز فى المفهوم تنقسم إلى نوعين دنيوى وآخروى، وسوف نقصر حديثنا على ما يتعلق بالحوافز فى مجال العمل الرياضى متناولين ذلك فى نقاط اهمها الحوافز فى المجال الرياضى، طبيعة الحوافز، انواع الحوافز، اعتبارات هامة فى الحوافز.

المدرب وتحديد المكافات إضافة الى نقاط اخرى متداخلة تحت هذه النقاط الرئيسية أماليين من ذلك فى زيادة رقعة الثقافة الرياضية حول هذا المفهوم الخاص بالحوافز من خلال هذا العدد.

ولئن شاكرين فعند الله – خير جزاء

مع خالص تحياتي وتقديري

المؤلف

أ.د زكي محمد محمد حسن

المدرب والحوافز

- الحوافز في المجال الرياضي
- طبيعة الحوافز
- انواع الحوافز
- اعتبارات هامة
- المدرب وتحديد المكافآت

بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿ يَا أَيُّهَا الإِنسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلاقِيهِ ﴾

صدق الله العظيم
سورة الانشقاق - آية ٦

الحوافز في المجال الرياضي

إن الله سبحانه وتعالى استخلف الانسان فى الأرض ليعمرها فيها لصالحه وصالح الناس. وقد وضع الله لذلك شريعة قويمة لنا من الحلال والحرام. وبالتالى فإن الشخص المؤمن هو الذى يتبع المنهج الربانى فى اعماله كلها – الظاهرة والخفية والمادية والمعنوية. وإلا ظل « الايمان نية طيبة لا رصيد لها من الواقع».

وكما أمر الله جل وعلا بالسعى «يأيها الانسان إنك كادح إلى ربك كدحاً فملاقيه» (الإنشقاق) فقد وضع لهذا العمل والسعى مقابلاً أو جزاء يحصل عليه الانسان نتيجة عمله ويتناسب مع هذه النتيجة. «لا يكلف الله نفساً إلاوسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت» «وجزاء سيئة سيئة مثلها» فالحافز هو ذلك الجزاء الذى يقسمه الله لعباده نظير اعمالهم والذى يمدهم به تبعاً للجهد الذى يبذلوه. والله إلى جانب ذلك يبسط لمن يشاء ويقدر، ويضاعف ويقلل، ويعطى ويمنع.

وللحوافز بهذا المعنى أسس قويمة ممتدة من شريعة الله، توضع فى مجموعها حكمة الله فى خلقه. وتبلور المنهج السليم لاستقامة الحياة. وبالتالى

تساعد هذه الاسس على اقامة حياة عملية مستقيمة، قوامها طاعة لله والعمل الجاد الخالص لوجهه الكريم. وهنا تنقسم الحوافز فى المفهوم الاسلامى الى نوعين، دنيوى وأخروى. وسوف نقصر حديثا بما يلى على الحوافز فى مجال العمل – أى النوع الدنيوى أما النوع الآخر فهو علم الله وحده جل وعلا.

أولا: طبيعة الحوافز وفلسفتها

إذ كان الدافع هو شعور الانسان بأن هناك حاجة ناقصة تريد الاشباع. فإن الحافز هو الشئ الذى يقوم لاشباع هذه الحاجة. وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً، يحس به الانسان ويتحرك له سلوكه، والحافز عامل خارجى يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين وبما أن الانسان يهمه أن يشبع حاجاته الناقصة ويسعى لسدها فإن الحافز يعتبر وسيلة اغراء أو جذب تستخدم لحثه على فعل معين.

فإذا أرادت الادارة مثلاً أن تحرك عمليها إلى بذل مزيد من الجهد لزيادة انتاجهم، فانها تستخدم الحوافز التى تسد حاجتها المادية (العلاوت والمكافآت) أو الحوافز التى تشبع دوافعهم النفسية والاجتماعية والذهنية.

وكما رأينا أن الدوافع عبارة عن تركيب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة فكذلك الحوافز، ذات طبيعة معقدة، تتأثر بعوامل كثيرة وتجنب دراسة العوامل المؤثرة في الحوافز وفاعليتها في الحصول علي السلوك المرغوب من العاملين.

وإن المتتبع لنظم الحوافز التى اقترحتها المدارس الفكرية والادارية، ليجد بينها اختلافاً يكمن فى الاساس الذى تقوم عليه فلسفة الحوافز ونظرة الادارة لدوافع العاملين. فنجد ان مدرسة الادارة العلمية قد وجهت اهتمامها إلى زيادة الانتاجية بالاساليب العلمية كدراسة الحركة والزمن وتصميم المكان وتدريب العاملين وفصل التخطيط عن التنفيذ... إلخ. وانتهجت لتدفع العاملين لمضاعفة مجهوداتهم وزيادة إنتاجيتهم سياسة للحوافز المادية، تعطى العامل بموجبها مزيداً من المال كلما زادت إنتاجيته. وقد كان اساس هذه السياسة هو افتراض الادارة أن الانسان يعمل من أجل الحصول على المال. وبالتالى كلما وعدته بمال أكثر. فإنه سوف يعمل أكثر. وقد رأي تايلور *Tailler* أن هناك علاقة قوية، تتناسب طردياً بين الجهد الذى يبذله العامل والأجر الذى يتوقع الحصول عليه وربما كان هناك ما يقصد هذه النظرة المادية حينئذ وخاصة وأن التجارب التى اجراها تايلور ومساعدوه أثبتت أن الحاجات المادية للعاملين قوية.

وأما مدرسة العلاقات الانسانية فقد نهجت سبلاً مختلفة لتحفيز العاملين. وقد صاحب ظهور هذه المدرسة تقدم فى العلوم الانسانية والاجتماعية، وبدأت الافتراضات عن الطبيعة البشرية تتغير. فلم يعد الانسان المخلوق الاقتصادى الذى يبحث عن المكاسب المادية وطرق تكبيرها وإنما هو مخلوق اجتماعى له مشاعر وتطلعات متنوعة. ولذلك دخلت قاموس الادارة كلمات التقدير والاحترام واثبات الذات ... وبالتالى تضمنت خطط الحوافز جانب الاجور وملحقاتها، محفزات اخرى معنوية مثل المشاركة فى اتخاذ القرارات والمعاملة الديمقراطية، وتشجيع التنظيم غير الرسمى، والفرق الرياضية والرحلات وما شابه ذلك.

ثانياً: أنواع الحوافز

تتعدد انواع الحوافز وكذلك تنوع كمياتها وقيمها وطرق ادارتها. ويمكن القول انه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الافراد والجماعات. يمكن ان توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات. وسوف نناقش انواع الحوافز، متبعين فى ذلك التصنيف الشائع للحوافز، والذى يقسمها إلى حوافز مادية ومعنوية، وفردية وإجتماعية وايجابية وسلبية.

الحوافز المادية والمعنوية:

تعتبر الحوافز المادية أقدم انواع الحوافز جميعاً، والتى كانت مبينة كما ذكرنا على اساس ان الانسان مخلوق اقتصادى. وقد ظلت بعض الادارات لفترة طويلة من الزمن تعتمد على الحوافز المادية بشكل رئيسى فى تحفيز عامليها. ولا تزال لهذه الحوافز اهميتها حتى الآن. إستمرار الحاجة للمال، وإستمرار أهمية الحوافز المادية وبما زيادة اهميتها. هذا إلى جانب تعدد الحاجات عند الناس، والتنوع الكبير فى السلع المتوافرة فى السوق لاشباعها. فأما المعنى النفسى فيتمثل فى رضا الفرد وسعادته عندما يحس انه قادر على شراء حاجاته ومقابلة متطلباته. أن كثيراً من الأمراض النفسية التى تصيب الافراد ناتجة عن الشعور «بالعجز المادى» وعدم القدرة على شراء ما يلزم من سلع. وأما من حيث الجانب الاجتماعى فان توفر المال اللازم عند الفرد لا يجعله يشترى السلع والخدمات التى يعطى لها المجتمع اهمية معينة. أو يربطها بمركز او طبقة معينة.

وفى المجال الرياضى فقد أصبح للدخل الذى يحصل عليه اللاعب،

مدلول اجتماعى ونفسى إلى جانب قيمته الاقتصادية، ومن ثم نجد ترحيباً بأية فرصة لزيادة هذ الدخل، وسعياً دائباً من جانب اللاعبين للحصول على هذ الزيادة ولا جدل أن هناك فروقاً فردية بين بعض اللاعبين، فبعض اللاعبين يكتفى بحاجات قليلة، وبعضهم يقنع بما يجد كما أن البعض الآخر تتنوع حاجاته، وبعضهم ايضاً لا تقف دوافعه عند حد. هذا إذا لم نذكر الزاهدين الذين لا يحفلون بالاشياء المادية.

ولكن النقطة ان غلاء الاسعار وتحول بعض السلع تدريجياً من الترف الكمالى إلى بند الضرورى، وتأخذ الحوافز المادية فى المجال الرياضى صور متعددة فمن الاجر الذى يتقاضاه اللاعب نظير انتظامه فى التدريب والمباريات وحوافز الفوز إلى المرتب الشهرى والمكافآت التشجيعية والبدلات بأنواعها المختلفة. ذلك تشمل الحوافز المادية والقروض، والعلاج المجانى، والمساكن المجانية أو المخفضة، وتذاكر السفر، والتكافل والتأمين فى حالات العجز الرياضى والحوادث الرياضية يطلق عليها «الحوافز غير المباشرة» على اساس انها لا تدفع للاعب مباشرة ولكنها فى نفس الوقت تسد عنه مصروفاً كان سيتحمل انفاقه.

الحوافز المعنوية

الإنسان جسم وروح. وأن له حاجات جسمية ومادية، وله كذلك حاجات نفسية واجتماعية وذهنية وكما يهدف الانسان إلى اشباع حاجاته المادية، فهو، يهدف أيضاً إلى اشباع حاجاته المعنوية – الا أن هناك اختلاف بين الأفراد فى نوع هذه الحاجات وقوتها ودرجة تأثيرها والقدر اللازم لاشباعها. ولكى يحدث التوازن الذى اراده الله للانسان، فإن إشباع النوعين من

الحاجات أمر ضرورى بل يكون اسناد العمل المناسب للموظف على نفس الدرجة من الاهمية. أو ربما أكثر أهمية – وخاصة فى حالة الفرد الذى ترتفع عنده حاجة احترام النفس وإثبات الذات. أو قد تكون جماعة العمل المنسجمة المتعاونة ضرورية. أو القيادة الجيدة، أو ظروف العمل الملائمة .... وهكذا.

وتتعدد الحوافز المعنوية كثيراً. وقد دعت مدرسة العلاقات الانسانية إلى التفكير فى عدة أساليب نستطيع من خلالها أن نطبقها فى المجال الرياضى فمثلاً نستطيع أن نحفز اللاعبين ونجذبهم إلى بذل المزيد من جهودهم ولقد تعددت اساليب الحوافز المعنوية وسوف نلقى النظرة هنا عليها وسنشرح فيما يلى بعض الحوافز المعنوية.

فمثلاً من خلال، طبيعة العمل، أو مركز اللعب، كذا الاثراء الوظيفى مع اتاحة فرص الترقية إلى رتبة فى الفريق والمشاركة فى الادارة وحوافز أخرى تتعلق بالعوامل المحيطة بالوظيفة وهى نظم تقبل الاقتراحات والتدريب والتوجيه والتقييم، وسوف نحاول هنا أن نلقى نظرة على أنواع هذ الحوافز.

أ - طبيعة العمل

كيف تكون طبيعة (المركز) فى اللعب ونوع الوظيفة (رئيس فريق – مساعد للرئيس فى بعض الحالات – إدارى) التى يؤديها اللاعب حافزاً؟ أن الاجابة تقع فى مدى اتفاق الوظيفة مع قدرات اللاعب ومهاراته. وأهم من ذلك مع طموحاته وأفكاره. فإذا تم هذا التوافق فإن اداء العمل يشبع عند اللاعب دوافعه النفسية التى تتمثل فى احترام النفس وتأكيد الذات. ومن هنا

كانت القيمة الداخلية للعمل – وكان الرضا الداخلى الذى يشعر به اللاعب عندما يؤدى واجباته، وأن يكون للاعب تحركاً دائماً يدفعه ويوجه. أن بعض اللاعبين يفضلون حاجات اخرى أكثر من مجرد الحاجات المادية كالامان مثلاً:

فالجهاز الفنى عليه أن يستخدم طريقة اشعار اللاعب بالاهمية وبأنه عضو فى الفرق الكبيرة يؤدى دوراً ملموساً. وذلك باعطائه فكرة طيبة عن الدور الذى يلعبه ومساهمته فى الأداء الكلى. ذلك ايضاً يحدث الاثر المطلوب. هذا بالاضافة الى بضعة اساليب اخرى كالعلاقات الانسانية الطيبة وحسن التعامل وتدريب الحساسية والاتصال ذى الاتجاهين كل ذلك يحقق ما أراد الجهاز تحقيقه من تحريك اللاعبين ذاتياً ويكون عنده الرغبة فى العطاء وحسن الاداء.

ب - الأثراء الوظيفي

تستمد الوظيفة (المركز فى اللعب) أو المركز بالنسبة للفريق أهميتها من أنها المجال الذى يستخدم فيه الفرد قدراته ومهاراته، ويطبق فيه معلوماته. كما أنها ايضاً مجال لأن يطلق الفرد حاجاته ورغباته وميوله لاشباعها فهى اذن الوسيلة لتأكيد الذات وتقدير النفس واحترام الآخرين ومنذ ان ظهر مبدأ التخصص وتقسيم العمل فى المجال الرياضى عامة من خلال الخطط التكتيكية خاصة اصبح على الجهاز الفنى أن يسند للاعبين اعباء محددة تختلف حسب مسمى المركز وأهميتها وموقعها على الهيكل التنظيمى للفريق وعلاقته بالمراكز الاخرى حتى تستفيد من مزايا التخصص التى تتمثل فى

تركيز الجهود واتقان العمل ورفع الكفاءة. ويقوم الجهاز بناء على ذلك بتحديد العمل المطلوب اداؤه من اللاعب كما وكيفاً وتوقيتاً – ويقوم اللاعب بحصر أفكاره وجهوده فى هذا النطاق الذى حدده الجهاز.

وهنا برزت فكرة التوسع فى الاثراء الوظيفى. والتى تعنى اجراء تعديل نعين على، أعباء المركز، يتضمن تغييراً فى بعض واجباتها، وتنوعاً فى مسئولياتها، بالتالى إضافة وتطويراً فى مسئولياتها، وإضافة وتطويراً فى مواصفاتها، بحيث تزيد فيها درجة التحدى وتعطى صاحبها معنى عميقاً فى ادائها. الأمر الذى يتطلب بالتالى نمو فى قدرات اللاعب ومهاراته وتطويراً لافكاره واتجاهاته، فتقوى الدوافع الذاتية للفرد.

ويجد اللاعب فى المركز الموسع مجالاً لاشباع حاجات التحصيل الرياضى والانجاز واثبات الذات وحافزاً فى نفس الوقت على الاداء الجيد ليحصل على مزيد من اشباع هذه الحاجات. ويدفعه كذلك لاكتساب المهارات اللازمة لكفاءة الأداء.

وقد يتضمن التوسع الوظيفى تنويعاً موسعاً فى العلاقات الوظيفية، مثلاً تعينه رئيس الفريق، أو المتحدث بالنيابة عن اللاعبين أو تنظيم حفل لإحدى المناسبات الخاصة بالفريق ... الخ، فيساعد بذلك على اشباع الحاجات الاجتماعية للاعب وأخيراً فإن الاثراء الوظيفى المتمثل فى مركز اللعب أو قيادة فريق أوأداء تمرين وإعطاء نموذج كلها اشياء تخاطب الحاجات الراقية – النفسية والعقلية – وتتطلب النمو والتطوير الذاتى والفكرة فى ذلك ان زيادة المسئولية والتحدى هى الت يتحرك دوافع اللاعب، وليس مجرد زيادة الاعباء والواجبات عليه فإذا استخدم الاثراء الوظيفى فى المجال الرياضى لسوف تكون ثماره طيبة.

جـ - فرص الترقية

يريد اللاعب ان يتقدم فى مركزه ويصعد السلم من خلالها إلى وظائف اعلى ربما فى المستقبل كابتن الفريق القومى ولكن الارتقاء من درجة الى درجة فى المجال الرياضى أو ادارة فريق مثلاً وتقديم المساعدة فى بعض الأحيان إلى الجهاز التدريبى لأى لعبة أو نشاط للاعبين لمساعدتهم على التطور الذاتى وصعود السلم.

هنا تصبح الترقية حافزاً كبيراً وفعالاً إذا كانت تحمل تغييراً فى المركز فتنتقل باللاعب إلى موقع تنظيمى أعلى وكذلك اذا كانت تتضمن زيادة فى المسئوليات والتحديات وعندما يشعر اللاعبون أن باب الترقية مفتوح أمامهم إذا توفرت فيه الشروط اللازمة، أو إذا قاموا بانجازات معينة، فان ذلك يحفزهم ويحرك التنافس بينهم ويجعلهم يحسون بعدالة النظام وتستخدم بعض الاجهزة المعينة لذلك اسلوب «الترقية من الداخل» بمعنى ان تملأ المناصب القيادية فيها من بين الذين تتوافر فيهم الشروط الملائمة من لاعبين الجهاز.

وقد نضع لذلك خططاً معينة، مثل إسناد مهمات خاصة للاعبين المراد ترقيتهم، أو اعطائهم توجيهاً منظماً من جانب الجهاز الفنى أو تناوبهم فى وظائف محددة لتعميق خبراتهم ويؤدى ذلك إلى حفز اللاعبين على وضع اهداف لانفسهم لبلوغ الترقيات المتاحة بناء على قدراتهم وخبراتهم ومعاملتهم وخصائصهم القيادية وغير ذلك من المقاييس المشترطة للترقية كما يحفزهم أيضاً على تلمس السبل لتنمى هذه القدرات والخبرات، عن طريق زيادة التدريب أو مزيد من التعليم من خبرات سبقتهم أو التعمق فى مجال العمل واتقان ادائه.

د - المشاركة في الادارة

بينما يتجه اسلوب الاثراء الوظيفى إلى تحفيز اللاعب بصفة فردية، تتناول المشاركة فى الادارة مع افراد الجهاز الفنى تحفيز الافراد بوصفهم اعضاء فى جماعات وفرق عمل ويقصد بالمشاركة اتاحة الفرصة للاعبين للمساهمة فى عملية اتخاذ القرارات، والادلاء بآرائهم واتجاهاتهم فى بعض الامور التى تتعلق بصالحهم وصالح العمل والمنظمة.

وتقوم فكرة المشاركة فى الادارة على اساس ان اللاعب يمارس العمل ويحتك بمشكلاته ويحصل على مر الايام على خبرة تمكنه من تكوين افكار معينة تجاه عمله وكيفية ادائه وعلاج مشكلاته وطرق تطويره فإذا اتيحت الفرصة للتعبير عن هذه الافكار والاشتراك مع رؤسائه فى وضع القرارات التى تمس عملة فإن ذلك ينعكس بالفائدة على العمل.

أما بالنسبة له شخصياً فان عملية المشاورة تشبع حاجاته النفسية والذهنية والاجتماعية، من إثبات الذات والشعور بالاهمية والمسئولية واحترام الأخرين. ومن ثم تعتبر المشاركة فى الادارة حافزاً للاعبين يحرك رغبتهم فى العمل ويستثير جديتهم فى ادائه وتحسينه وتطويره.

هـ - نظام الاقتراحات

توفر الاقتراحات للاعبين فرصة التعبير عن النفس والحصول على اهتمام وتقدير الأخرين. وخاصة عندما يرى اعضاء مجلس ادارة النادى والجهاز الفنى والادارى أثراً ملموساً لاقتراحاتهم وافكارهم – فى صورة

اهتمام الرؤساء المباشرين بهذه الافكار، أو توصيلها للادارة العليا أو بحثها ومناقشتها معهم، أو تطبيقها عند ثبوت فائدتها أو الاشادة بها أمام الأخرين، فإذا استطاعت الادارة تنشئ بين عامليها جهاز فنى ولاعبين فى أحد الانشطة أو جميع الانشطة التى يضمها النادى أو المؤسسة الرياضية نوعاً من المنافسة فى تقديم الاقتراحات والأفكار العلمية الجيدة، فإن ذلك يعتبر حافزاً ملائماً يدفعهم لبذل مزيد من الجهد والالتحام بالعمل والتعمق فى بحث مشكلاته والاهتمام بتطويره.

و - التدريب والتوجيه

من ضمن الاهداف الكثيرة التى يمكن التدريب ان يحققها هو أن يحفز اللاعب على تحسين الاداء وزيادة الانتاجية. أو فعالية الاداء وذلك لأن التدريب اذا كان موضوعاً على اسس سليمة وتوقيت مناسب، يستطيع ان ينمى عند اللاعب قدرات ومهارات وسلوكاً رياضياً وإتجاهات معينة، ويساعده على توجيههما الى عمله ويكشف له الطرق التى يمكن ان يسلكها والابداع ومن ثم التطور والترقى إلى مركز معين أو رئاسة فريق أو توجيه للاعب صغير السن أو جديد على الفريق وإرشاده الى استغلال ما تعلم من مهارات واكتسب من قدرات، ومد يد العون له فى الامور التى تتطلب ذلك، واكتشاف ما قد يكون هناك من اخطاء واشتراك مع اللاعب فى علاجها وارشاده إلى الصواب فان احتمال اقبال اللاعب على العمل واهتمامه بالاجادة والتطوير سيزداد. وهو شكل آخر من اشكال الحوافز المعنوية.

ز - جماعة العمل

ربما اغفل الجهاز الفنى والادارى للعبة فى كثير من الاحيان وضع اللاعبين الملائمين فى فريق عمل واحد، أى أولئك الذين يتقاربون فى المستوى أو الخبرات أو الميول والطموحات، رغم ما فى ذلك من أهمية كبيرة. ذلك لأن التركيب ينمى ابرز او وحدة الهدف وتقوى الشعور بالانتماء وتنشر عادات صحية بين هؤلاء الاعضاء مثل الاخلاص فى بذل الجهد، والتعاون وحسن التفاهم إلى غير ذلك من المزايا التى يمكن تحصيلها من الجماعة المنسجمة المتكاملة ومن ثم فان الفريق يعتبر هدفاً من اجله، ويؤدى دورة المطلوب لتحقيق هذا الهدف ويحصل على الاشباع الملائم لدوافعه. وهو نوع آخر أو شكل من اشكال الحوافز المعنوية على الجهاز الفنى ان يضعها فى الاعتبار ويحاول ان يطبقها من خلال تكوين الفريق على شكل جماعة عمل وبالتالى يصبح للاعب الخارج. عن هذا الفريق، هدف وحافز يتمثل فى محاولة الانضمام إلى هذا الرفيق، كذلك اللاعب داخل جماعة الفريق يحاول الا يخرج منها.

ح - ظروف العمل

يمكن أن يستخدم الجهاز الفنى والادارى الظروف المادية للعمل، كحافزاً مساعداً، لدفع لاعبيه لبذل العطاء على العمل. فتوفر لهم المناخ المريح للتدريب من تصميم جيد للخطة وترتيب ملائم للمكان، والنظافة والاضاءة والتهوية والتدفئة. وتوفير المعدات والادوات التى يستخدمها اللاعب. وربما كان لوجود حجرة استقبال للراحة وتناول المرطبات اثناء فترات الراحة

التوقف عن التدريب ودورات المياه النقية أثر فى تجديد نشاط اللاعب. هذا بالاضافة للحجرات. وهنا نرى ان هذا الحافز المساعد يدفع اللاعبين إلى الانضمام فى التدريب والاجادة التامة خلال التطبيق، وبالتالى نستطيع ان نراهم جميعا على اعلى مستوى اداء عالى خلال المنافسة، السبب هو ذلك الحافز المساعد الذى يظن البعض انه بسيط ألا وهو المتعلق بظروف العمل أو التدريب.

٢ - الحوافز الايجابية والسلبية

يتضمن الحافز الايجابى مزايا يحصل عليها اللاعب اذا قام بالعمل المطلوب أو تجنب العمل المنهى عنه بينما يتضمن الحافز السلبى إما حرماناً من هذه المزايا أو حدوث اشياء غير مرغوب فيها، وبينما يعنى الحافز الايجابى ثواباً يعنى الحافز المقدم اليه مجموعة مزايا. فى حين ان الحافز السلبى يعتمد على تخويف اللاعب واستثارة رهبته وتحريك الحذر عنده ليتجنب الوقوع فى عواقب لا يريدها.

وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية التى ناقشناها حتى الآن حوافز ايجابية، لأنها ترغب اللاعب وتغريه بالحصول على مزايا، أما الحوافز السلبية المادية فهى عكس ذلك، كالخصم من الراتب أو تخفيضه، والغرامة، أو تأخير علاوة أو تأجيل ترقية مثلاً لرئاسة فريق.

كذلك الحال فى الحوافز المعنوية، فالجانب السلبى منه يكون مثلاً فى تغيير اعباء العمل، وتخفيض فى المسئوليات والصلاحيات وممارسة مزيد من الرقابة المحكمة، والحرمان من المشاركة فى المباريات الاهم، وعدم

سماع الاقتراحات والنقل، وسحب امتيازات معينة كالغاء فترات الراحة، والنوم مبكراً رغم وقف الانشطة الاجتماعية والترفيهية. وقد يصل الحافز السلبى الى ابعد من هذا كالتحقيق أو التأديب والايقاف عن اللعب.

فوائد وعيوب الحوافز السلبية

وللحوافز السلبية فوائد وعيوب. فأما فوائدها فتتخلص فى كونها تحدث توازناً فى عملية التحفيز ذلك أن اللاعب قد يهمل ولا يبالى إذا وجد عقاباً أو تلويحاً بالعقاب. خاصة مع الناشئين أو المبتدئين. ومن ثم فإن «فاعلية الحافز الايجابى تقل إذا اختفى الحافز السلبى. فإذا لم يكن هناك عقاب للفشل انخفض الدافع الى النجاح» كذلك فان وجود الحافز السلبى أو التهديد بالعقاب – المادى أو المعنوى يضمن جدية العمل: فكيف يحفز المجد للعمل والاستمرار فى جده، إذا وجد ان زميله المهمل لا يعاقب على اهماله. أما إذا حددت الادارة العقاب وعلم الافراد به فان ذلك قد يساعدهم على اكتساب عادات صحية وسلوك سليم اخيراً فإن اختفاء الحافز السلبى يقلل من هيبة الادارة فى نظر اللاعبين ويقلل احترامهم لها.

الحوافز الفردية والجماعية

إن الحوافز المادية والمعنوية بوجهيها الايجابى والسلبى، يمكن ان تقدم للاعبين بصورة فردية أو جماعية. أى أن اللاعب يحصل وحده على الحافز أو يعطى الحافز لجماعة من اللاعبين فيستفيدون منه جميعاً، ويكون الحافز الفردى نتيجة لمجهودات اللاعب وحده دون غيره من زملائه، كانجاز اكبر

قدر من الاهداف او النقاط التى تسبب النصر. وأما الحافز الجماعى فيكون مقابل عمل جماعى اسهم فيه اعضاء الفريق، بدرجات متساوية أو متفاوتة، مثل تحقيق النصر الذى ساهم فيه جميع اللاعبون بصورة متساوية وذلك فى حالة اجادة اللعب الجماعى الذى يتطلب تضافر جهود مجموعة من اللاعبين كحل مشكلة مثل تحقيق الفوز والتى تتضمن عدد من الجوانب التنظيمية والفنية اثناء الاداء أو الاعداد لتنفيذ خطة تدريبية جديدة، وإتخاذ قرار يتطلب جهداً ووقتاً وتجميعاً للأفكار والآراء.

وربما قسم الحافز المادى الذى يعطى للاعبين على الفريق بالتساوى، أو وزع بنسب متفاوتة على هؤلاء الاعضاء حسب درجة اجادة كل منهم فى اتمام العمل المكلف به وهذا امر يتأثر بتقدير وحكم الرئيس المباشر.

وكذلك الحال فى الحافز المعنوى. فربما يوجه المدير الفنى أو الموجه العام شكره للجميع، وربما خص افراد معينين بالثناء، أو يشيد بمجهوداتهم عند مجلس الادارة أو يكتب اسمائهم فى الجرائد الرسمية، أو يسلمهم ميداليات أو هدايا مختلفة القيمة والنوع. ويعتبر ايضاً من قبيل الحوافز المعنوية تلك المكافآت أو المزايا التى تعطى للاعبين جميعاً والتى يعتبرها البعض دافعاً على بقاء هؤلاء اللاعبين فى الفريق. أى انها مكافآت نظير عضويتهم للمنظمة او تفضيلهم لها عن منظمات اخرى.

عموماً تفيد الحوافز الجماعية للفريق فى تعميق عضوية الفرد فى جماعته، وتعزيز شعوره بالانتماء والولاء وزيادة التقارب بين الاعضاء. وخاصة اذا اعتبر الحافز من وجهة نظر اللاعبين كافياً وعادلاً وموزعاً توزيعاً سليماً. هذا الى جانب ما تثيره الحوافز الجماعية من تنافس بناء بين الاعضاء يدفعهم الى تحقيق الهدف الجماعى الذى يسعى الجهاز الفنى او

مجلس ادارة النادى إلى بلوغه. ويعتقد البعض ان تأثير الحافز الجماعى يكون أقوى فى حالة الجامعات الصغيرة أو الفرق الصغيرة على اساس ان الجماعة الصغيرة قد تتميز بالتقارب والانسجام وإنتشار روح الفريق بين الاعضاء، فاذا توافرات هذه الخصائص فى جماعة معينة، فإن رغبة الاعضاء تزداد فى التعاون لتحقيق الهدف المطلوب ومن ثم الحصول على الحوافز المتاحة.

ثالثا: هناك بعض الاعتبارات الهامة: التى يجب أن تراعيها ادارة النادى والمسئولة عن الجهاز الفنى عند تصميم نظام الحوافز ثم تطبيقه. وتدور هذه الاعتبارات نحو النقاط التالية:

١ – لابد أن تتوافق الحوافز مع أهداف اللاعبين بدرجة أو بأخرى حتى تكون للحوافز جدواها إذ أن توافق الاهداف يقرب مصالح الطرفين ويوجه اللاعبين إلى السلوك المرغوب للحصول على الحوافز المقررة.

٢ – أن الحافز الحقيقى يجب ان يوجه ناحية العمل لأن الدافع الرئيسى للاعب يتبع مركزه فى اللعب وطبيعة العمل (الأداء) الذى يؤديه.

٣ – من الأهمية بمكان أن يجمع نظام الحوافز بين الجانب المادى والمعنوى حيث أن أحدهما أو تأكيده وحده يضر بالجانب الأخر. وذلك لأن الدوافع تتكون – كما أكدنا من العنصرين المادى والمعنوى وكذلك يجب ان تكون الحوافز.

٤ – يجب ان يكون الحافز بالقدر الذى يتساوى مع الجهد المطلوب وفى الحالات التى ترتبط فيها مجهودات اللاعبين مع بعضها بحيث يصعب التحديد الدقيق لمساهمة كل منهم، فإن المكافآت الجماعية تصبح أفضل من الفردية.

٥ – يجب أن يدرس مجلس ادارة النادى إقتصاديات الحوافز. فتقيس تكاليف الحوافز وتقارنها بالعائد الذى تجنبه منها، ومقارنة العنصرين. ويجب ان يكون العائد فى صوره المتعددة من مادية ومعنوية، كالانتاجية ورضاء اللاعبين والجمهور.

٦ – من الضرورى ان يرتبط الحافز بالفعل او السلوك المطلوب. وما يتبعه مباشرة. يستوى فى ذلك الحافز الايجابى والسلبى. أن الفورية فى تطبيق الحافز يشعر اللاعبين بالجدية، ويجعلهم فى نفس الوقت يربطون بين الفعل والجزاء المترتب عليه.

٧ – يجب ان يكون هناك نظام للحوافز. فإلى جانب ملائمة الحافز للعمل المطلوب، يجب أن يطبق على الجميع بالتساوى. فيحصل الذين يؤدون نفس الانجازات على نفس المزايا أو المكافأت نوعاً وتوقيتاً ومقداراً. وكذلك الحال فى الحوافز السلبى ايضاً.

٨ – من المهم أن تكون الحوافز التى يتضمنها نظامها – بأنواعها المختلفة واضحة ومفهومة للجميع. وكذلك الأسس التى بنيت عليها والشروط اللازمة لتحصيلها. وأن يكون فى إمكان اللاعبين الحصول على إجابات لأسئلتهم بشأنها، إما من الرؤساء المباشرين أو إدارة النادى.

٩ – يجب أن توجه الحوافز جميعاً بشقيها الايجابى والسلبى، نحو الاداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب فيها من جانب اللاعبين ولذلك فإن على الادارة أن تتأكد أن كل لاعب يفهم دوره ويعرف التوقعات المطلوبة منه.

١٠ – ومن المفضل أن تبحث خطة الحوافز وتناقش مع اللاعبين والمشرفين

واعضاء مجلس ادارة النادى أو من ينوب عنهم أو يجرى استطلاع رأى بشأنها ودراسة مقترحات اللاعبين ورؤسائهم تجاهها.

١١ – وإلى جانب ذلك يجب أن تتلقى الادارة ما قد يكون عند اللاعبين من مشكلات أو شكاوى تجاه الحوافز. فتدل هذه الشكاوى على نتيجة التطبيق، وقد تكشف عن أخطاء أو ترشد إلى طرق التصحيح كذلك تستطيع الادارة ان تجرى من وقت لأخر استقصاء أو إستبيان عن اتجاهات اللاعبين نحو حوافزهم إذ يمكن ان تبين هذه الدراسات مدى كفاءة نظام الحوافز وفعالية تطبيقه.

١٢ – إذا استخدمت الادارة حوافز بديلة، فيجب ان تشبع حاجات معينة يرضاها اللاعبون بديلاً عن الحاجات الاساسية التى لم يمكن اشباعها.

١٣ – يجب أن تتنبه الادارة إلى أن بعض الحوافز قد تتناقض مع البعض الآخر. فقد لا يكون حافز زيادة الانتاجية داخل الملعب مثلاً أو فى التدريب ذا أثر كبير على اللاعب، إذا ذلك يتفق مع الفريق الذى يعمل معها على زيادة الانتاجية. فقد يفضل فى هذه الحالة الحافز الاجتماعى وهو قبول الجماعة لدور ترضى عنه. وايضاً قد يفاضل اللاعبين بين مكافأة الفوز أو التدريب وقضاء هذا الوقت خارج مجال الوحدة التدريبية فمثلاً القيام برحلة أو جولة عشاء) أو التدريب لاشباع حاجاته الاجتماعية والترفيهية.

١٤ – تتناقض فاعلية الحوافز بمرور الزمن إذ يقل تأثيرها فى تحريك اللاعبين تجاه السلوك المطلوب وذلك لأنها تأخذ شكلاً منتظماً مستمراً مما يجعل الفرد يعتبرها حقاً مضموناً.

١٥ – يمكن للجهاز الفنى تحديد الحوافز وإعادة صياغة اهدافها وتأكيد القيم والمبادئ التى تنشرها بين لاعبيها مثل التنافس وزيادة فعالية الاداء الجيد.

١٦ – إن القدوة الحسنة هى اساس نجاح نظام الحوافز فإذا كانت الادارة ممثلة فى المدير الفنى والجهاز الادارى واعضاء مجلسى ادارة النادى. تتجه إلى الاخلاص والجدية وتهتم بزيادة الانتاجية فإن اللاعبين سيفعلون مثلها، ليس لمجرد الحصول على الحوافز المعطاه، ولكن بسبب إنتشار القيم البناءة فى المنظمة جميعاً.

١٧ – لابد أن يعمق مجلس الادارة فى لاعبين من أعضاء الفرق المختلفة مفهوم «العضوية» لادارتهم والانتماء للنادى وذلك عن طريق المشاركة فى اتخاذ القرارات فى بعض الأحيان فإذا عمل اللاعبون سوياً وجنوا الثمار المحصلة سوياً قويت روابطهم وزادت فعاليتهم.

١٨ – ومن ثم يجب النظر إلى الحوافز على انها واحدة من سياسات اللاعبين، لابد أن تكمل بالسياسات الأخرى – كحث اختيار اللاعبين والقيادة الجيدة، حتى تتكامل هذه السياسات جميعاً ويكون للحوافز أثرها المطلوب.

وبعد أن بينا لك كمدرب طبيعة هذه الحوافز وفلسفتها وأنواعها ودورها الذي من الممكن أن تلعبه في المجال الرياضي يمكن لنا أن نوجه بعض من النصائح المرتبطة بالجانب المالي نظراً لارتباط هذ النوع من ا لحوافز بنفسية اللاعبين، وأهم هذه النصائح هي:

- اشترك مع إدارة النادى فى وضع لائحة المكافآت المالية للفريق فى ضوء امكانيات النادى.
- إسعى الى زيادة هذه المكافآت اذا سمحت الظروف بذلك.
- اهتم بسرعة حصول اللاعبون على مكافآتهم المقررة عند الفوز.
- اهتم بأن يكون هناك مكافآت ايجادة (إضافية).
- لا تماطل فى المطالب المشروعة للاعبين والتى تتعلق بنظام مكافآتهم.
- حذارى من التفرقة بين اللاعبين فى نظام المكافآت.
- لا تميز اللاعبين الاساسيين عن اللاعبين البدلاء تميزاً فالاحتياطى (البديل اليوم) هو اساسى فى الغد.
- حاول ان توفر بدل الانتقالات المناسبة بما يناسب ومكان اقامة اللاعبين (سكنهم).
- لا تجاهر بظروف كل لاعب أمام الفريق.
- اعمل على رفع قيمة المكافآت كلما تحسنت نتائج الفريق.

اعمل على إقناع ادارة النادى بتلبية احتياجات اللاعبين المالية كلما سمحت الظروف.

- حاول بذل الجهد لحل أى مشكلات مالية تتعلق بنظام الحوافز فان هذا يعوق اللاعبين عن التدريب ويؤثر فى نفسيتهم.
- وأخيراً لا تنسى ان اللاعب المصاب قد ضحى فى سبيل فريقه بهذه الاصابة.

بند آخر يدخل ضمن خطة عمل الاعداد قبل بدء الموسم الرياضى، وهو الخاص بتحديد المكافآت. إن عقد الاجتماعات الخاصة لتحديد المكافآت التى تعطى خلال الموسم وأثناء اللعب نفسه، لمن الامور الهامة التى يجب أن تحدد قبل بداية الموسم.

وتقوم بعض الاندية بوضع وضبط السياسات التى تقرر من يعطى فقط المكافآت ومن منهم يؤخر ذلك طبقاً لوقت اللعب والآداء أثناء المباريات، وفى بعض المواقف فإن من الممكن اصدار المكافآت اسبوعياً وبشكل وقتى خاصة إذا ما أجاد الفريق هذا الاسبوع، وفى مواقف اخرى يتم اعطاء المكافآت فى نهاية الموسم الرياضى.

كما يجب أن تشمل المكافآت كل من اللاعبين الاساسيين والاحتياطيين، ممن كان احتياطياً فى أحد المباريات كان لاعباً اساسى فى الأخرى، كذلك يجب الا تكون هناك تفرقة واصحة فى المعاملة بين اللاعبين الاساسيين والاحتياطيين أو كذلك بين كبار اللاعبين والصغار، حيث ان مثل هذه الأمور تعمل على خلق جو من التوتر النفس والضجر بين صفوف اللاعبين مما ينعكس على اداء الفريق داخل الملعب واتخاذ قرار تدليل بعض اللاعبين بشكل خاص فى المكافآت يعتمد على جهاز التدريب، وهو اعتبار هام، حيث ان امتداد المكافأة قد يصل إلى حد الافساد وعندما يحدث هذا تعتبر المكافآت عائقاً وتقل قيمتها، ويصبح هذا الهدف محل شك.

كما أن السماح لبعض الافراد فى المجتمع بانتقاء اللاعبين بعينهم

وخصهم بالمكافآت، ليس له مكانه فى داخل الاندية الكبيرة ذات الشعبية العالية، ودائماً فإن هذه المكافآت تعتبر اعذار واهية للاعلان والاعلام عن رجال الاعمال واستخدام لاعب او لاعبة، كأداة الاعلام هو دائماً محل جدال ونقاش، وبدلاً من التأثير الايجابى على الفريق فانها تخلق جواً من الشعور الغير مرضى بين الفريق، فهناك المشكلات الكافية فى التدريب التى تغنى عن اضافة مثل هذه المشكلات اليها بالتورط فى عقبات تفضيلية من هذا النوع.

وبادراك اللاعب المتميز أو لاعبين كل اسبوع، بناء على تسجيلات الفيديو الخاصة بالمباريات وكذا رأى جهاز التدريب، يمكن فى هذه الحالة صرف مكافأة لاعب معين خلال موسم رياضى، وهذا شئ ضرورى يجب التركيز عليه لكن يجب أن يتم التركيز على طبيعة الاداء الافضل أولاً، فإذا كان اللاعبون الرياضيون قد تم خلق الدافع لديهم، فإن مكافآتهم ستكون على اساس تنافسهم وادائهم الافضل فى اللعب، وتقديم عدد من الهدايا الرمزية العينية والمادية وهدايا اخرى للاعبين صغار السن داخل الفريق، سوف يعطى انطباع هام وهو أنهم عندما يحسنون القيام بأداء شئ يتوقعون أن يكافئوا فى مقابل ذلك، وهذا يجب الا يكون بشكل عادى، وفى ضوء هذا فإن المدربين عادة يرتاحون للمفهوم الخاص بانشاء ما يسمى بالهدايا التذكارية.

ونلاحظ أن بعض المدربين يتدخلون مع ادارة النادية فى اقرار لاعب معين ليتم تكريمه، وهذه مهمة غير سارة بالنسبة لهؤلاء المدربين، لأن هناك من اللاعبين المتألقين داخل الفريق والفريق من حقهم ويطمعون فى مدربهم أن ينالوا هذا التكريم، وعليه فإن مهمة تكريم لاعب متألق لابد أن يكون من اختصاص لجنة معينة داخل النادى يكون المدرب احداها.